

УДК 338.242

**ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Н. Й. РАДІОНОВА

Київський національний університет технологій та дизайну

У статті наведено та обґрунтовані причини неефективності застосування функціонально-орієнтованої схеми управління. Розглянуті основні та допоміжні процеси на підприємстві та розкриті основні положення використання процесно-орієнтованого підходу для підвищення ефективності діяльності підприємства

Для ефективного функціонування кожного підприємства перш за все стають питання раціонального підходу у виборі структури управління. В даний час практично всі підприємства в Україні мають яскраво виражену функціональну структуру управління. Такий підхід базується на тейлоровському принципі послідовного виконання трудових операцій, тобто трудова операція поділяється на окремі операції (завдання, етапи), і кожний робітник спеціалізується на виконанні однієї операції. Проте зарубіжний досвід свідчить про низьку ефективність такого підходу. В ринкових умовах більшої результативності набуває процесно-орієнтований підхід в управлінні, який ще не достатньо розповсюджений на українських підприємствах.

Об'єкти та методи дослідження

Питання процесно-орієнтованого підходу, як ефективної моделі управління підприємствами, досліджені досить широко [3, 6, 7]. Проте, вплив цієї моделі управління на підвищення ефективності діяльності підприємства потребує більш детального та поглибленого дослідження.

Основні дослідження у сфері впливу впровадження процесно-орієнтованого підходу в систему управління підприємством належать таким вченим та практикам: Амоша О.І., Блек Дж., Браверман А., Дзюба С.Г., Колпаков В.М., Лобанов А.А., Пагрушев В.Д., Поклонський Ф.Ю., Г. Остерлох. Однак внаслідок складності й багатоаспектності цієї проблеми в сучасних умовах, коли вітчизняні підприємства ще недостатньо використовують процесно-орієнтований підхід у системі управління, питання впливу даного підходу на підвищення ефективності діяльності підприємства потребують більш детального та поглибленого дослідження.

Постановка завдання

Метою статті є детальне вивчення впливу застосування процесно-орієнтованого підходу на основні та допоміжні процеси функціонування підприємства та можливість застосування даного підходу управління для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Результати та їх обговорення

Стан сучасної світової економіки обумовлює ситуацію, коли нарощування обсягів виробництва більш не є синонімом благополуччя. Ці обставини стали стимулом для того, щоб велика кількість компаній, для підвищення ефективності існування, змінили свою стратегію на ринку і перейшли від принципу «...виробити якомога більше» до принципу «...максимально задовольнити клієнта». Значно змінилися і стосунки «продавець - покупець», акцент змістився до «покупця» (клієнта). Припинило працювати правило «вони куплять все, що ми виробляємо», і з'явився термін «клієнте - орієнтована

компанія». Продовжується жорстока боротьба за клієнтів, яка потребує гнучкості, нових ідей, продуктів і послуг, швидкого виходу на нові ринки, зниження витрат і т. інш.

У такій ситуації функціонально - орієнтована схема управління почала давати серйозні збої та виявилась неефективною для підприємств. Причини тому, на наш погляд, полягають в наступному.

1. Функціонально структурована організація не стимулює зацікавленість працюючих в кінцевому результаті. Бачення стратегії виробництва співробітниками найчастіше не виходить за рамки підрозділів, в яких вони працюють, вони не орієнтовані на цільові завдання всього підприємства і, більш того, на задоволення клієнта - вони його просто не бачать.

2. Значна частина робочих процесів на підприємстві включає безліч функцій, тобто виходить за рамки окремих підрозділів. Проте у функціонально - орієнтованих структурах обмін інформацією між різними підрозділами надмірно ускладнений її вертикальною ієрархічністю, що призводить до великих накладних витрат, невиправдано тривалих термінів прийняття управлінських рішень і, як наслідок, до втрати клієнтів. За підрахунками аналітиків час взаємодії між підрозділами розподіляється таким чином: 20% – на виконання роботи і 80% – на передачу її результатів наступному виконавцеві [6].

Процесно-орієнтований підхід до управління підприємством дозволяє підвищити ефективність через формування структури, діяльність якої спрямована, з одного боку, на постійне поліпшення якості кінцевого продукту і задоволення клієнта, а з іншого – на зниження витрат.

Відомі декілька еталонних моделей організації процесів на підприємстві, які об'єднали в собі досвід і експертні знання, отримані за останні 10–15 років інтенсивних робіт з «перебудови» функціональних систем управління у процесно-орієнтовані. Одна з таких моделей, так звана «13-процесна модель» (рис. 1, схема сформована на підставі базової версії), містить практично всі основні і допоміжні процеси підприємства. Специфіка кожного окремого підприємства полягає безпосередньо в тому, як налаштовані і реалізовані ці процеси.

Таким чином, організаційна структура підприємства, в сучасних умовах, виглядає не як безліч відділів, а як сукупність бізнес-процесів. Наведемо висновок відомого аналітика Г. Остерлоха: «...підпорядкування структури процесам, а процесів стратегії означає, що спочатку треба збудувати стратегію, тобто сформулювати бачення майбутнього компанії і визначити її стратегічні цілі, потім збудувати бізнес-процеси так, щоб кожен з них був орієнтований на досягнення конкретної мети, і лише після цього формувати оргструктуру підприємства, яка б забезпечувала ефективне виконання бізнес-процесів» [6].

Розглянемо основні переваги систем управління, що базуються на бізнес-процесах, і спробуємо порівняти їх з системами, орієнтованими на функції. При процесно-орієнтованому підході значна увага приділяється питанням взаємодії підрозділів. Іншими словами, процесно-орієнтований підхід дозволяє об'єднати окремі, інколи розрізнені зусилля підрозділів, спрямовані на виконання конкретних функцій, в єдиний ланцюжок об'єднаних зусиль компанії, щодо досягнення конкретних стратегічних результатів - надання клієнтові якісного кінцевого продукту в найкоротші терміни.

Саме процесно-орієнтований підхід дозволяє підвищити ефективність роботи підприємства через врахування таких важливих аспектів бізнесу, як орієнтація на кінцевий продукт, зацікавленість кожного конкретного виконавця в підвищенні якості продукції і, як наслідок, зацікавленість в якісному виконанні своєї роботи.

Це, у свою чергу, дозволяє керівництву компанії делегувати частину повноважень по ухваленню управлінських рішень на рівень конкретних виконавців процесу. Крім того, система, одиницею управління якої є бізнес-процес, характеризується динамічною поведінкою і гнучкішим реагуванням на внутрішні і зовнішні зміни. Функціонально – орієнтована структура управління, навпаки, характеризується статичністю і неоптимальною взаємодією її структурних одиниць. Саме ці особливості функціонально - орієнтованої структури зменшують ефективність через те, що накладають певні вимоги-обмеження на характер можливих змін бізнесу компанії, з одного боку, і стають причиною збільшення накладних витрат, пов'язаних з міжфункціональною взаємодією, з іншого. Об'єднання внутрішніх бізнес-процесів підприємств дозволяє зв'язати воедино процеси постачання, логістики, виробництва і збуту продукції. Під час побудови системи управління, заснованої на бізнес-процесах, основний упор робиться на формування механізмів взаємодії в межах процесу як між структурними одиницями усередині компанії, так і з зовнішнім середовищем, тобто з клієнтами, постачальниками і партнерами.

Класифікацію і спільну схему взаємодії внутрішніх бізнес-процесів підприємства і процесів, що пов'язують його з ринком, представлено на рис. 2.

Сьогодні при яскраво вираженій функціональній спрямованості систем управління практично всіх підприємств одиницею управління залишається структурний підрозділ. Проте в деяких галузях перші кроки у впровадженні процесно-орієнтованого підходу, як фактору підвищення ефективності функціонування підприємства вже зроблено.

З точки зору системного аналізу більшість крупних підприємств сьогодні перебувають у стані підвищеної ентропії системи управління, що, у свою чергу, є наслідком невизначеності і консервативності багатьох бізнес-процесів.

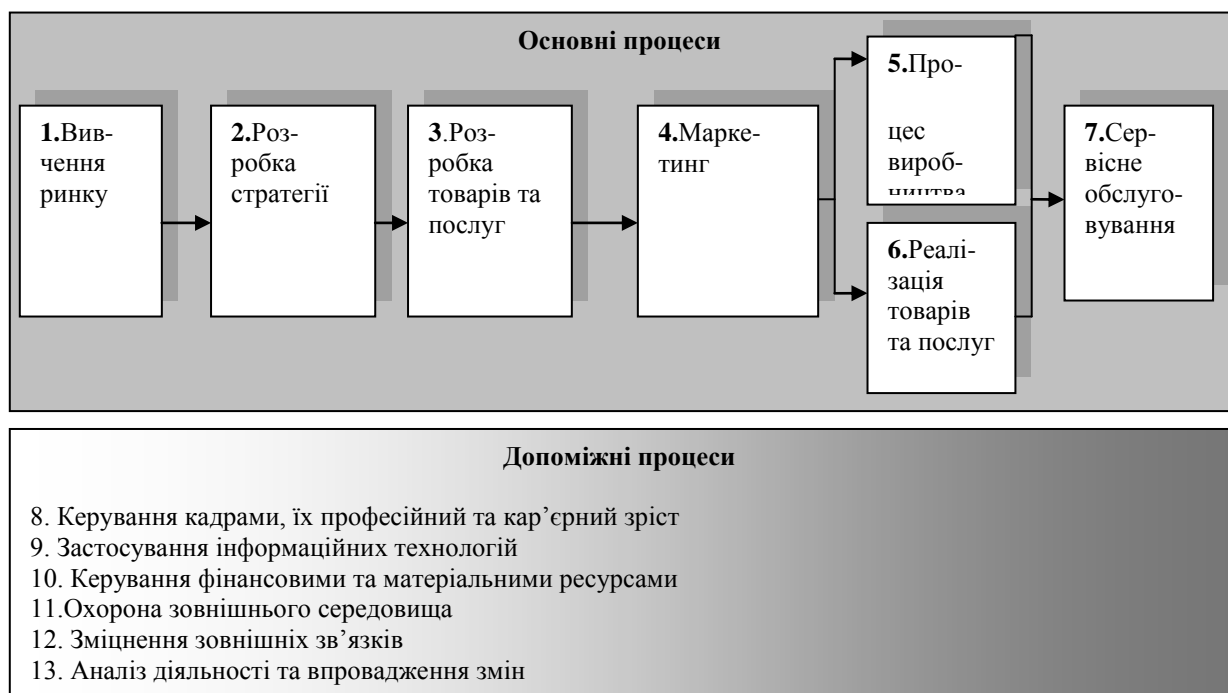


Рис.1. Схема основних та допоміжних процесів на підприємстві [6]

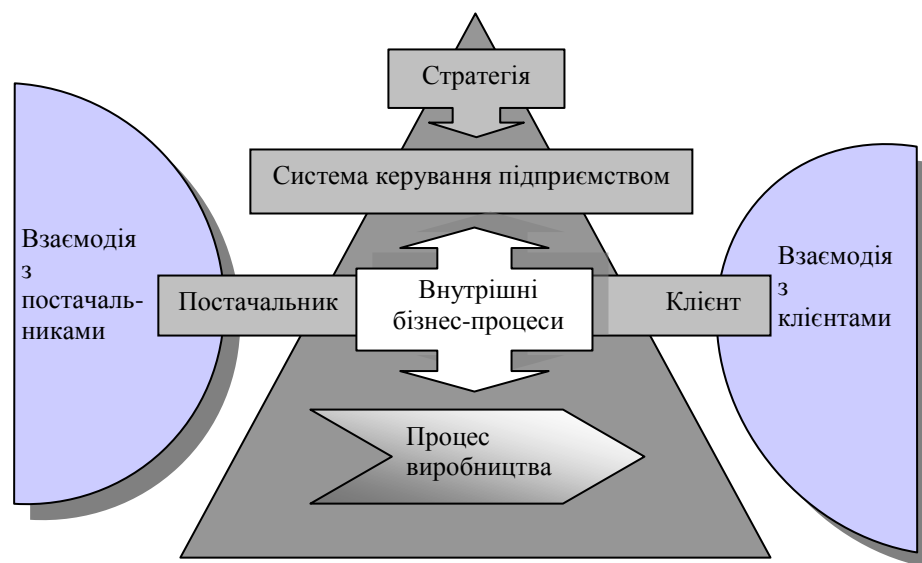


Рис.2. **Схема взаємодії внутрішніх і зовнішніх бізнес-процесів підприємства [6, дороблене автором]**

Таке положення – результат жорстокої боротьби компаній за розширення сфери впливу, коли окремі підприємства були придбані компаніями без особливої турботи про подальший стан справ і розробки діючих механізмів взаємодії з іншими підприємствами у складі холдингів.

Скороспішність схвалених рішень і азарт конкурентної боротьби не дозволяли компаніям відстежувати і опрацьовувати зміни в структурі управління. Як наслідок, це вплинуло на взаємини структурних одиниць як усередині компаній-холдингів, так і з зовнішнім середовищем, що сприяло зниженню ефективності їх діяльності. Інколи єдине, що об'єднує структурні одиниці компанії, які позиціонують себе на ринках, це назва фірми.

Зараз в багатьох галузях (особливо це стосується видобувної) спостерігається тенденція до створення вертикально-інтегрованих компаній (ВІК). Особливість організації і управління ВІК характеризується, зокрема, гаслом «від свердловини до бензоколонки». Висунення подібних гасел свідчить про орієнтацію компаній на кінцевий продукт з урахуванням кризових процесів, питань логістики, постачання, виробництва і збуту продукції, інакше кажучи, свідчить про існування передумов для вживання процесно-орієнтованого підходу при створенні структури управління.

У світових транснаціональних ВІК функції управління поділені між практично незалежними членами холдингу – природними бізнес-одиницями. Поняття «Природна бізнес-одиниця» характеризується наступними властивостями: сильна керуюча команда; розвинена ринкова орієнтація і увага до клієнтської бази; прозоре розуміння діяльності та бізнес-результатів; швидка реакція на зміни; широкі повноваження по ухваленню управлінських рішень. Для підвищення ефективності функціонування українських ВІК необхідно використовувати саме процесно-орієнтований підхід при побудові системи управління, оскільки ідеї, що закладено в поняття вертикальної інтеграції і природної бізнес-одиниці, є передумовами до його застосування.

Щоб говорити про систему, необхідно мати чітке уявлення про мету і сенс її існування [2]. Основою розвитку системи є процес, направлений на досягнення конкретної мети. При цьому, якщо для системи мету не визначено, то це не означає, що в ній не відбувається ніяких процесів.

Сьогодні вже важко представити ефективно працююче підприємство без належної інформаційної системи. Кожне підприємство використовує інформаційну систему, яка дозволяє удосконалити багато внутрішніх процесів, знизити собівартість продукції, підвищити рентабельність, а крім того, розкрити нові резерви, якісно поліпшити фінансові показники підприємства і забезпечити йому стійку позицію в ринковій конкуренції. Проте сама по собі така система не може служити панацеєю абсолютно від всіх проблем і негараздів, вона лише повинна забезпечувати професійне виконання певних обліково-аналітичних функцій.

З точки зору аналізу роботи підприємству необхідно вимірювати результативність та ефективність. Результативність є наслідком того, що «робиться правильна справа», а ефективність є наслідком того, що «справа робиться правильно» [3]. Відповідно до ДСТУ ISO 9000, результативність – це ступінь, з якого реалізовано заплановану діяльність, а заплановані результати досягнуті. Результативність має відношення до виходів і результатів. Це – відношення фактичного виходу до очікуваного (запланованого). З її допомогою оцінюється, чи робиться правильна (потрібна) робота. Ефективність, характеризує зв'язок між досягнутими результатами та використаними ресурсами. Це – відношення виходів до ресурсів. З її допомогою оцінюється, чи робиться робота правильно.

Також можна зв'язати результативність та ефективність, відповідно, з керівництвом та контролем. Управління включає два рівні: керівництво і контроль. Наприклад, ДСТУ ISO 9000 дає визначення: управління – це скоординовані дії щодо спрямування та контролю діяльності організації. Спрямування (або керівництво) – це послідовність дій, націлених, перш за все, на створення підприємства, його формування, а також на пристосування його до мінливих обставин. Воно стосується того, як справлятися зі змінами: формулювання перспективних цілей (розвитку підприємства), об'єднання людей цими цілями та їх надихання на здійснення визначених цілей.

Контроль (або адміністрування) – це дії, спрямовані на забезпечення нормального функціонування трудових колективів і технологічних систем: складання бюджетів, комплектування персоналу, контроль та вирішення проблем [3]. Контроль фокусується на нижньому рівні: як мені зробити це найкращим чином? Керівництво має справу з верхнім рівнем: що саме я хочу зробити? Таким чином, контроль вимірюється за допомогою ефективності, а керівництво – за допомогою результативності.

Ефективність, а часто і саме виживання залежить не тільки від того, скільки зусиль ми докладаємо, але і від того, чи в тому напрямку ми їх докладаємо. І перетворення, що відбуваються в наші дні практично в кожній галузі, вимагають, перш за все, лідерства, а вже потім контролю. Якщо підприємства не використовують творче лідерство для підтримки руху в правильному напрямку, то ніякий, навіть самий майстерний, контроль не врятує їх від краху. Успіх у контролі не компенсує провалу у керівництві.

Тому деякі вітчизняні та зарубіжні фахівці відзначають пріоритет результативності над ефективністю. Вони вказують на те, що спочатку потрібно визначитися з вибором стратегії, з цільовою спрямованістю діяльності, вказати працівникам правильний орієнтир, а потім намагатися досягти

поставлених цілей мінімально можливими засобами. Спочатку – правильна стратегія, а потім – економічне виробництво. Сьогодні більшість фахівців констатують, що низькі витрати не є тривалою конкурентною перевагою підприємства, а створюють лише ситуаційні можливості. А найкращий спосіб скорочення витрат – це припинення будь-якої діяльності.

У практиці роботи підприємств іноді використовується поняття продуктивності. Можна відзначити двозначність і протиріччя у визначенні термінів «ефективність» і «продуктивність». Існує широкий діапазон тлумачень, який вказує, що можна прийти до сутності поняття «продуктивність»: загальним для нього є співвідношення готового продукту і сировини, що відображає ефективність, з якою сировина переробляється в результат. Іншими словами, робиться висновок, що продуктивність – це найбільш загальний критерій ефективності використання підприємством (галуззю промисловості, країною) своїх ресурсів (або факторів виробництва).

Основними етапами реалізації процесно-орієнтованого підходу є: формулювання головної мети підприємства і опис правил її досягнення. Ці правила повинні містити опис стосунків між структурними підрозділами компанії.

Перший крок на шляху процесно-орієнтованого підходу це – виділення цілей і кінцевих результатів компанії, розробка бізнес-процесів і ув'язка їх в виробничі процеси, так звані сценарії. Для підприємств різних галузей можливе виділення товарів по видах діяльності (ринках) з врахуванням типів договорів. Так, для нафтовидобувної галузі – це: реалізація продуктів нафтопереробки по договорах купівлі-продажу, на внутрішньому або на зовнішньому ринках і т. ін. Можливе дрібніше дроблення кінцевих продуктів по групах і видах, наприклад, нафта, світлі нафтопродукти, темні нафтопродукти.

Стратегія ітеративної розробки в сукупності з процесно-орієнтованим підходом характеризується тим, що на кожному етапі-ітерації впровадження розглядується одиничний наскрізний процес, що характеризується певними умовами входу і виходу (результатом). Наприклад, на першій ітерації здійснюються реалізація і впровадження наскрізного процесу. Результатом цього етапу буде працююча система, об'єднуюча функції видобутку, виробництва і збуту, направлені на отримання конкретного результату - реалізацію продуктів нафтопереробки на внутрішньому ринку по договорах купівлі-продажу. Стратегія ітеративної розробки в сукупності з процесно-орієнтованим підходом має за мету на кожному етапі-ітерації охоплювати все більшу кількість бізнес-процесів підприємства (кінцевих продуктів або секторів ринку), на відміну від функціонально-орієнтованих стратегій розробки, де на кожному етапі відпрацьовуються конкретні функції окремих підрозділів.

При такому підході на кожному етапі розробки і впровадження особлива увага приділяється саме механізмам взаємодії структурних підрозділів, націлених на отримання кінцевого продукту, а не на фіксацію розробки конкретних функцій. Це дозволяє впроваджувати систему не по-модульно, а по-процесно, тобто на кожному етапі впровадження автоматизувати виділений наскрізний процес. У подальших ітераціях розробки відбувається підключення нових процесів до системи – це розробка нових модулів, або розвиток існуючих функцій.

Якщо на етапі підготовки проекту було виділено декілька продуктів, які характеризуються певними бізнес-процесами, що об'єднуються в єдиний процес підрозділу (наприклад, постачання, виробництво, допоміжне виробництво), а також роботу планового відділу і бухгалтерії, то при використанні процесно-орієнтованого підходу на першому етапі будуть впроваджені всі модулі, що

відповідають за роботу цього процесу. Такий варіант дозволяє відразу ж виявити недоліки, допущені на етапі планування системи по всіх ділянках. Можна відразу ж проаналізувати ці недоліки і внести зміни в модель-прототип системи. Якщо ґрунтуватися на функціональному підході, то перші результати невідповідності міжмодульної взаємодії будуть виявлені тільки на етапах впровадження другого і подальших модулів системи, що, у свою чергу, може привести до значної зміни вже впроваджених модулів системи. Внесення ж змін до вже працюючих модулів обов'язково спричинить ускладнення - підвищення ентропії системи, але ніяк не оптимізацію їх роботи.

Постійне внесення змін до системи приведе зрештою до необхідності того, що перепроєктувало системи в цілому. В разі функціонально-орієнтованого підходу це зазвичай виливається в реорганізацію. При використанні процесно-орієнтованого підходу для впровадження системи з'являється можливість зайнятися таким, що перепроєктувало системи вже на перших етапах реалізації, а не застосовувати реорганізацію на пізніших етапах проекту як якийсь тимчасовий варіант виходу з ситуації, що створилася.

Результатом проведення повнофункціонального впровадження при процесно-орієнтованому підході є добре структурована система, а також набір стандартних моделей функціонування і взаємодії підрозділів, використання яких набагато спростить роботи по подальшому розвитку, модернізації, навчанню і контролю системи.

Висновки

Таким чином, використання процесно-орієнтованого підходу до організації системи управління дозволяє: щонайкраще відобразити ідею вертикальної інтеграції і поняття природної бізнес-одиниці, вже закладених в структуру управління цих компаній; краще представити функціонування підприємства ще на етапі планування; виявити структурні і процедурні помилки управління і виробити процедури по їх усуненню; знизити трудовитрати (це обумовлено раціональною структурованістю системи); знизити вартість продукції і скоротити терміни її реалізації.

Впровадження процесно-орієнтованого підходу в систему управління також дає позитивні результати, такі як: швидка реакція на зміни навколишнього середовища; зацікавленість всіх співробітників в кінцевому результаті; оптимальний механізм обміну інформацією між функціональними підрозділами – це основоположний принцип процесно-орієнтованого підходу.

Крім того, значно спрощуються процедури координації, контролю і організації робіт і ресурсів. Як результат маємо оптимально спроектовану систему управління, що дозволяє зменшити витрати та підвищити ефективність функціонування підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Башнянин Г. І., Третяк Г. С. Ефективність дерегуляції економічних систем перехідного типу: методологічні проблеми метрологічного аналізу. – Л. : Видавництво Львівської комерційної академії. –2008. –502с.
2. Гончаров Е.Н. Як розробити систему менеджменту якості відповідно до процесного підходу. Стандарти і якість. – К.: – 2003. – № 12. –с. 64–69.
3. Дієсперов В. С. Ефективність виробництва господарств Київщини. – К.: – Ін-т аграр. Економіки. –2009. – 80 с.

-
4. Друкер П.Ф. Информация, которая действительно нужна руководителю / в кн. Измерение результативности компании. – М.: Альпина Бизнес Букс, –2006. – 220 с.
 5. Конти Т. , Кондо Ё., Ватсона Г.. Качество в XXI веке. Роль качества в обеспечении конкурентоспособности и устойчивости развития. – М.: – Стандарты и качество. –2005. – 280 с.
 6. Каменнова М. С., Громов А. И., Гуслистая А. В. Процессно-ориентированное внедрение ERP-систем. – М.: – Стандарты и качество. – 2002.
 7. Кондрашов О. М., Пашута М. Т. Стан та ефективність інноваційної діяльності в промисловості України. – К. : Науковий світ, –2001. –52с.
 8. Коноплицький В. А., Філіна Г. І. Економічний словник: тлумачно-термінологічний. – К.: КНТ. –2007. – 577с.
 9. Швець В.Е. До питання визначення результативності і ефективності СМК. Методи менеджменту якості. – 2004. – № 6. – с. 4–8.